

УДК 330.341:658

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.10>

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Жовнір Віталій Ігорович

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: 0009-0003-4857-2761

Іщейкін Тимур Євгенович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: 0000-0002-9311-6904

Орлюк Іван Михайлович

здобувач вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: 0009-0003-4711-8671

У статті досліджено роль інновацій у забезпеченні конкурентних переваг підприємств в умовах кризових явищ, що проявляється у підвищенні ефективності господарської діяльності, максимальному задоволенню потреб споживачів, розширенні ринкових можливостей та посиленні іміджу підприємства. Проаналізовано основні види інновацій та їх значення для адаптації бізнесу до змінного середовища. Наведено класифікацію інновацій за кількома критеріями, залежно від їх впливу, масштабу та сфери застосування. Зазначено основні аспекти управління інноваціями як фактору конкурентних переваг у кризових умовах, що включають адаптацію до змін зовнішнього середовища, оптимізацію витрат, створення унікальної цінності, підвищення гнучкості бізнесу, диверсифікацію продуктів та ринків, цифровізацію бізнес-процесів, залучення інвестицій та партнерств, формування стійкості бренду та розвиток персоналу. Проаналізовано інноваційні розробки, які впроваджують у свою господарську діяльність українські підприємства. Встановлено взаємозв'язок між інноваційністю підприємства та його фінансовими результатами в довгостроковій перспективі. Прослідковано рейтинг найбільш інноваційних світових компаній за 2023 рік. Досліджено рейтинг найбільш інноваційних економік світу та визначено місце України у глобальному рейтингу інноваційності. Розглянуто складові компоненти, що використовуються для розрахунку індексу глобальної інноваційності, а саме: стан розвитку державних і суспільних інституцій, якість освіти і теоретичної науки, наявність сучасної інфраструктури, умови ведення бізнесу, доступність робочої сили, рівень розвитку технологій і наукових розробок та кількість інноваційної продукції, яку виробляє економіка. Досліджено інноваційні стратегії, які дозволяють підприємствам зберігати стабільність та досягати успіху в умовах кризи, серед яких доцільно виокремити стратегію орієнтації на нові ринки, стратегію диверсифікації та розвиток партнерств. Запропоновано практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних рішень у стратегічне управління підприємствами.

Ключові слова: інновації, управління, конкурентні переваги, кризові умови, стратегічне управління, адаптація бізнесу, ефективність підприємств.

Vitaliy Zhovnir, Tymur Ishcheykin, Ivan Orliuk

Poltava State Agrarian University

INNOVATION MANAGEMENT AS A FACTOR OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF AN ENTERPRISE IN CRISIS CONDITIONS

The article examines the role of innovations in ensuring the competitive advantages of enterprises in the context of crisis phenomena, which is manifested in improving the efficiency of economic activity, maximizing consumer satisfaction, expanding market opportunities and strengthening the image of the enterprise. The main types of

innovations and their importance for business adaptation to a changing environment are analyzed. The classification of innovations according to several criteria, depending on their impact, scale and scope, is provided. The main aspects of innovation management as a factor of competitive advantage in crisis conditions are presented, including adaptation to changes in the external environment, cost optimization, creation of unique value, increasing business flexibility, diversification of products and markets, digitalization of business processes, attracting investments and partnerships, building brand sustainability and staff development. The article analyzes the innovative developments implemented by Ukrainian enterprises in their business activities. The relationship between the innovativeness of the enterprise and its financial results in the long term is established. The rating of the most innovative world companies for 2023 is analyzed. The ranking of the most innovative economies in the world is studied and Ukraine's place in the global innovation ranking is determined. The components used to calculate the global innovation index are considered, namely: the state of development of state and public institutions, the quality of education and theoretical science, the availability of modern infrastructure, business conditions, and availability of labor; the level of development of technology and scientific research, and the number of innovative products produced by the economy. The article examines innovative strategies that allow enterprises to maintain stability and succeed in a crisis, among which it is advisable to distinguish the strategy of orientation to new markets, diversification strategy and development of partnerships. Practical recommendations for the implementation of innovative solutions in the strategic management of enterprises are proposed.

Key words: innovations, management, competitive advantages, crisis conditions, strategic management, business adaptation, enterprise efficiency.

Вступ. Сучасні ринкові умови характеризуються швидкими змінами, глобалізацією бізнесу та непередбачуваністю. Підприємства постійно стикаються з викликами, серед яких економічні кризи, техногенні катастрофи, пандемії та інші фактори, що негативно впливають на економіку. В таких умовах лише інноваційно активні компанії здатні не лише залишатися на плаву, але й забезпечувати своє зростання [1; 2].

Криза, незважаючи на її негативні наслідки, часто стає каталізатором змін. Саме в цей період з'являються нові можливості для розвитку, які можна використати завдяки впровадженню інновацій. Інноваційні підприємства здатні швидше адаптуватися до змін, забезпечувати задоволення нових потреб клієнтів і навіть створювати нові ринкові ніші [3].

Матеріали та методи. Роль інновацій як чинника конкурентних переваг у кризових умовах активно досліджується у сучасній економічній літературі. Значна кількість науковців акцентує увагу на стратегічному значенні інновацій для подолання кризових явищ та досягнення довгострокового успіху підприємств. Антонюк Л. Л. і Пелих В. А. у своїй праці «Управління інноваціями: теорія та практика» визначають інновації як основу стратегічного управління підприємствами в умовах нестабільного ринкового середовища [1]. Автори акцентують увагу на необхідності інтеграції інновацій у всі аспекти діяльності компаній, починаючи від розробки продуктів і закінчуючи управлінськими процесами. Дослідження Бутенка Н. І. вказує на ключову роль інновацій у стимулюванні економічного зростання на мікро- та макrorівнях, особливо в періоди криз [2]. Автор наголошує, що технологічний розвиток

та інвестиції в інноваційні проекти дозволяють знизити залежність підприємств від зовнішніх факторів. Праці Гриньової В. М. та Зайцева Ю. В. описують практичні аспекти застосування інноваційних стратегій для збереження конкурентоспроможності у кризових умовах [3]. Дослідники зазначають, що впровадження організаційних та процесних інновацій дає змогу підприємствам адаптуватися до зовнішніх викликів, таких як економічні потрясіння та зміни споживчих переваг. Згурська Т. В. у статті «Інновації як чинник стабільності бізнесу» відзначає, що інновації сприяють формуванню стійкості підприємств шляхом оптимізації бізнес-процесів та диверсифікації ризиків [4]. Особливу увагу приділено ролі цифрових технологій та автоматизації в умовах економічної нестабільності.

У ході дослідження були використані такі загальнонаукові методи, як: аналіз та синтез, дедукція та індукція, абстракція, порівняння, узагальнення, спостереження, тощо.

Метою статті є дослідження впливу інновацій на конкурентоспроможність підприємств у кризових умовах.

Результати. Загалом останні наукові дослідження підтверджують стратегічне значення інновацій для забезпечення конкурентних переваг у кризових умовах. Водночас важливим залишається питання розробки адаптивних інноваційних стратегій, які враховують особливості конкретних галузей та економічних умов.

Інновації виступають основою для забезпечення конкурентних переваг підприємств, адже вони дозволяють створювати продукти, які не мають аналогів, вдосконалювати процеси та знижувати витрати. Дослідження показують, що інноваційно активні

підприємства, як правило, мають вищі показники доходів, адаптивності до змін і задоволення потреб споживачів [4].

Ключовими перевагами інновацій для підприємств є:

- підвищення ефективності діяльності, оскільки нові технології дають змогу скоротити витрати часу та ресурсів на виконання операційних завдань;
- задоволення потреб споживачів, оскільки розробка нових продуктів або послуг дозволяє забезпечити відповідність очікуванням ринку, що є особливо важливим під час змін;
- розширення ринкових можливостей, оскільки інновації відкривають нові ніші, які раніше залишалися недоступними для бізнесу;
- посилення репутації та іміджу, адже інноваційні підприємства асоціюються зі стабільністю та прогресом, що сприяє залученню нових клієнтів та інвесторів [5].

Інновації класифікують за кількома критеріями залежно від їх впливу, масштабу та сфери застосування [6]. Основні види:

- продуктові інновації, вони передбачають створення нових або вдосконалення існуючих товарів. Наприклад, у фармацевтиці інноваційні препарати часто стають проривом, дозволяючи лікувати захворювання, які раніше не піддавалися терапії;
- процесні інновації, включають впровадження нових технологій у виробництво. Наприклад, автоматизація складів знижує витрати підприємств та підвищує швидкість обробки замовлень;
- організаційні інновації – це нові підходи до управління, наприклад, впровадження гнучких моделей управління, які дозволяють швидше реагувати на зміни ринку;
- маркетингові інновації, направлені на вдосконалення способів просування продукції або взаємодії зі споживачами, наприклад, впровадження персоналізованої реклами через алгоритми штучного інтелекту [7].

Інновації в умовах кризи потребують стратегічного підходу. Серед ефективних стратегій виділяють:

1. Орієнтація на нові ринки. Підприємства розширюють свою діяльність, виходячи на закордонні ринки або адаптуючи продукти під нові сегменти споживачів.

2. Розвиток партнерств. Співпраця з іншими компаніями дозволяє зменшити витрати на інновації та розділити ризики. Наприклад, у сфері автомобілебудування багато компаній співпрацюють у розробці нових електромобілів.

3. Диверсифікація діяльності. Випуск нових продуктів, не пов'язаних із основною діяльністю, дозволяє компенсувати втрати під час кризових періодів [8].

Основні аспекти управління інноваціями як фактору конкурентних переваг у кризових умовах включають:

1. Адаптація до змін зовнішнього середовища. Криза зазвичай супроводжується нестабільністю ринків, змінами попиту та появою нових викликів. Інновації дають можливість швидко адаптувати продукти, послуги або бізнес-моделі до нових реалій. Наприклад, впровадження цифрових технологій у сфері послуг під час пандемії COVID-19 дозволило багатьом компаніям зберегти конкурентоспроможність.

2. Оптимізація витрат. Інноваційні процеси та технології дають змогу зменшити операційні витрати, підвищити продуктивність і знизити залежність від ресурсів, що можуть бути обмеженими у кризовий період. Наприклад, автоматизація виробництва або використання хмарних технологій знижує витрати на інфраструктуру.

3. Створення унікальної цінності. Впровадження інновацій сприяє створенню продуктів або послуг, які задовольняють специфічні потреби споживачів у кризових умовах. Це може включати розробку нових продуктів, сервісів або підходів до їх реалізації. Унікальна цінність формує конкурентну перевагу, яку важко копіювати.

4. Підвищення гнучкості бізнесу. Управління інноваціями сприяє формуванню культури гнучкості та готовності до змін. Гнучкі організації швидше реагують на виклики та ефективніше використовують нові можливості. Це може включати впровадження Agile-підходів у проєктне управління чи створення крос-функціональних команд.

5. Диверсифікація продуктів і ринків. Інновації дозволяють бізнесу виходити на нові ринки, пропонувати нові продукти або змінювати канали збуту, що особливо важливо у випадку звуження основного ринку. Наприклад, багато компаній під час кризи переорієнтували виробництво на товари першої необхідності (засоби дезінфекції, медичне обладнання).

6. Цифровізація бізнес-процесів. Кризові умови часто підштовхують до активної цифровізації. Використання інноваційних ІТ-рішень, таких як автоматизація процесів, аналітика великих даних або штучний інтелект, може значно підвищити ефективність роботи компанії.

7. Залучення інвестицій і партнерств. Інновації, які демонструють перспективність і прибутковість, привертають увагу інвесторів навіть у кризові часи. Крім того, співпраця з іншими компаніями для створення спільних інноваційних продуктів може знижувати ризики та витрати.

8. Формування стійкості бренду. Інновації дозволяють компаніям підтримувати довіру спо-

живачів, демонструючи здатність долати труднощі. Це зміцнює репутацію бренду та лояльність клієнтів.

9. Розвиток персоналу. Інноваційні процеси вимагають постійного навчання співробітників і розвитку нових компетенцій. Це формує команду, готову працювати у швидкозмінному середовищі.

Українські підприємства дедалі частіше використовують інновації як засіб забезпечення конкурентоспроможності:

1. ІТ-сектор. Українські компанії, такі як Grammarly і GitLab, є лідерами у сфері розробки програмного забезпечення. Зокрема, Grammarly, що використовує штучний інтелект для перевірки текстів, активно залучає інвестиції та розширює міжнародну аудиторію [9].

2. Агропромисловість. Технології точного землеробства, такі як використання дронів і супутникових даних, дозволяють оптимізувати аграрні процеси. Наприклад, платформа AgriChain інтегрує дані для прогнозування врожайності, що збільшує ефективність виробництва [10].

3. Енергетика. Компанія ДТЕК впровадила найбільші вітрові електростанції в Україні. Такі проекти зменшують залежність країни від викопного палива та сприяють зниженню викидів [11].

4. Медицина. Biosense розробляє технології ранньої діагностики серцево-судинних захворювань, використовуючи алгоритми штучного інтелекту. Такі інновації дозволяють знизити ризик захворювань серед пацієнтів [12].

5. Транспорт та логістика. Нова Пошта запровадила автоматизовані сортувальні центри, які прискорюють обробку відправлень та зменшують витрати на логістику [13].

За результатами аналізу, проведеного компанією The Boston Consulting Group (BCG), у дослідженні «Найбільш інноваційні компанії 2023» було виявлено зв'язок між інноваційністю підприємства та його фінансовими результатами в довгостроковій перспективі. Так, капіталізація та дивідендні виплати інвесторам 50 найбільш інноваційних компаній зросли з 2005 року на 382% проти середнього по ринку зростання на 187%, що є більш ніж подвійною перевагою та свідчить про беззаперечний вплив інноваційної діяльності на конкурентоспроможність, ринкову стійкість та фінансову успішність підприємств [14].

Високий потенціал від впровадження інновацій для підвищення конкурентоспроможності підтверджує також рейтинг найбільш інноваційних компаній світу 2023 року, котрий очолюють найбільші світові компанії з відомим ім'ям, які змогли досягти надзвичайних результатів та зайняти значну частку

ринку завдяки інноваціям. Перелік 10 найбільш інноваційних компаній світу 2023 року наведено в табл. 1.

Таблиця 1
Рейтинг найбільш інноваційних компаній
2023 року

№	Назва компанії	Країна походження
1	Apple	США
2	Tesla	США
3	Amazon	США
4	Alphabet (Google)	США
5	Microsoft	США
6	Moderna	США
7	Samsung	Південна Корея
8	Huawei	КНР
9	BYD Company	КНР
10	Siemens	Німеччина

Джерело: побудовано авторами на основі: [14]

За ініціативи WIPO та підтримки університетів і дослідницьких організацій щорічно вимірюється рейтинг інноваційності країн Global Innovation Index, що дозволяє підприємствам визначати пріоритети щодо розміщення центрів R&D, продуктивних сил та ініціатив із маркетингу і продажів. Іншою цінністю рейтингу є заохочення конкуренції між країнами із залучення капіталу та розвитку експертизи, що стимулює загальносвітовий технологічний та цивілізаційний розвиток.

Методика рейтингу побудована на аналізі 7 факторів успішності країн у боротьбі за статус найбільш інноваційних: стан розвитку державних і суспільних інституцій, якість освіти і теоретичної науки, наявність сучасної інфраструктури, умови ведення бізнесу, доступність робочої сили, рівень розвитку технологій і наукових розробок та кількість інноваційної продукції, яку виробляє економіка. Інтегральний показник визначається як середнє за всіма факторами та відповідає загальній інноваційності країн [12, с. 58–59]. В табл. 2 наводиться перелік 8 лідерів рейтингу та місце України в ньому.

Як видно, Україна посідає у цьому рейтингу 55 місце: 1, 2, 3 місця посідають Швейцарія, Швеція та США відповідно. За показником «інституції» Україна посідає 100 позицію, за якістю освіти і теоретичної науки наша країна знаходиться на 47 сходинці, а за умовами ведення бізнесу на 104 місці серед 132 економік світу. 2023 року Україна також увійшла до ТОП-3 найінноваційніших економік у групі країн з доходами нижче середнього. Найвищі оцінки у рейтингу отримали українська освіта, інформаційно-комунікаційні технології та інтелектуальний рівень людського капіталу.

Таблиця 2

Рейтинг інноваційності країн світу 2023 року

Місце країни в рейтингу	Швейцарія	Швеція	США	Велика Британія	Сінгапур	Фінляндія	Нідерланди	Німеччина	Україна
Загальний	1	2	3	4	5	6	7	8	55
Інституції	2	18	16	24	1	3	6	22	100
Освіта та теоретична наука	6	3	12	8	2	5	13	4	47
Інфраструктура	4	2	25	6	8	1	14	23	77
Умови ведення бізнесу	7	10	1	3	6	12	15	14	104
Робоча сила	5	1	2	13	3	4	8	16	48
Наукові розробки та технології	1	3	2	7	10	4	8	9	45
Випуск інноваційних продуктів	1	8	12	2	18	16	9	7	37

Джерело: побудовано авторами на основі: [14]

Висновки. Отже, інновації є ключовим інструментом для подолання викликів, пов'язаних із кризовими умовами. Управління інноваціями у кризових умовах є стратегічним інструментом для виживання, адаптації та зростання бізнесу. Вони дозволяють підвищити ефективність, знизити витрати та адаптуватися до змін. Компанії, які інвес-

тують у розробку нових рішень, технологій та бізнес моделей, отримують можливість не лише подолати кризи, але і вийти з неї сильнішими та більш конкурентоспроможними. Успішний досвід українських підприємств свідчить, що навіть в умовах економічної нестабільності інновації є основою для забезпечення конкурентних переваг.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Антонюк Л. Л., Пелих В. А. Управління інноваціями: теорія та практика. Київ : КНЕУ, 2020. 256 с.
2. Бутенко Н. І. Економіка інноваційного розвитку. Львів : ЛНУ, 2019. 312 с.
3. Гриньова В. М., Зайцев Ю. В. Конкурентні стратегії: теоретичні аспекти. Харків : ХНУ, 2021. 196 с.
4. Згурська Т. В. Інновації як чинник стабільності бізнесу. *Економічний вісник*. 2022. № 3. С. 45–51.
5. Іванова О. М. Інноваційна діяльність в умовах кризи. *Бізнес і стратегія*. 2020. № 4. С. 30–35.
6. Клименко В. В. Механізми інноваційного управління. Запоріжжя : ЗНУ, 2018. 180 с.
7. Петрова С. В. Цифровізація бізнесу. *Цифровий світ*. 2021. № 2. С. 15–22.
8. Романенко І. А. Використання дронів у сільському господарстві. *Агроекономіка*. 2019. № 5. С. 12–18.
9. Purdenko O., Artyushok K., Riazanova N., Babaiev I., Kononenko A., Lepeyko T., Zos-Kior M. Financial management of innovative eco-entrepreneurship. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45. No. 2. P. 152–165.
10. Hnatenko I., Bebeko S., Ievseitseva O., Shikovets K., Kvita H., Zos-Kior M. Market analysis of the renewable energy market of Ukraine in the context of changes in financial and economic processes. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 5(58). pp. 446–459.
11. Черняк Л. М. Енергоефективні технології. *Технічні науки*. 2020. № 1. С. 22–28.
12. Zhyvko Z., Nikolashyn A., Semenets I., Karpenko Y., Zos-Kior M., Hnatenko I., Klymenchukova N., Krakhmalova N. Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 39. pp. 259–269.
13. Lozhachevska O., Navrotska T., Melnyk O., Kapinus L., Zos-Kior M., Hnatenko I. Management of logistics and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market. *Laplage in Journal*. 2021. № 7(3). P. 315–323.
14. Глобальний Індекс Інновацій 2023: Інновації в умовах невизначеності. 2023. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf> (дата звернення: 21.09.2024).

REFERENCES:

1. Antoniuk L. L., Pelykh V. A. (2020). Innovation management: Theory and practice. Kyiv: KNEU. 256 p. [in Ukrainian]

2. Butenko N. I. (2019). Economics of innovative development: Textbook. Lviv: LNU. 312 p. [in Ukrainian]
3. Hrynova V. M., Zaitsev Yu. V. (2021). Competitive strategies: Theoretical aspects. Kharkiv: KhNU. 196 p. [in Ukrainian]
4. Zghurska T. V. (2022). Innovations as a factor of business stability. *Economic Bulletin*, 3, 45–51. [in Ukrainian]
5. Ivanova O. M. (2020). Innovative activity in crisis conditions. *Business and Strategy*, 4, 30–35. [in Ukrainian]
6. Klymenko V. V. (2018). Mechanisms of innovation management. Zaporizhzhia: ZNU. 180 p. [in Ukrainian]
7. Petrova S. V. (2021). Digitalization of business. *Digital World*, 2, 15–22. [in Ukrainian]
8. Romanenko I. A. (2019). The use of drones in agriculture. *Agroeconomics*, 5, 12–18. [in Ukrainian]
9. Purdenko O., Artyushok K., Riazanova N., Babaiev I., Kononenko A., Lepeyko T., Zos-Kior M. (2023). Financial management of innovative eco-entrepreneurship. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 45.2, 152–165.
10. Hnatenko I., Bebko S., Ievseitseva O., Shikovets K., Kvita H., Zos-Kior M. (2024). Market analysis of the renewable energy market of Ukraine in the context of changes in financial and economic processes. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(58), 446–459.
11. Chernyak L. M. (2020). Energy-efficient technologies. *Technical Sciences*, 1, 22–28. [in Ukrainian]
12. Zhyvko Z., Nikolashyn A., Semenets I., Karpenko Y., Zos-Kior M., Hnatenko I., Krakhmalova N. (2022). Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 39, 259–269.
13. Lozhachevska O., Navrotska T., Melnyk O., Kapinus L., Zos-Kior M., Hnatenko I. (2021). Management of logistics and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market. *Laplace in Journal*, 7(3), 315–323.
14. Most Innovative Companies 2023. The Boston Consulting Group. (2023). Available at: <https://web-assets.bcg.com/ce/fd/d7fa78e547a09d2eef5086fbbf79/bcg-most-innovative-companies-2023-reaching-new-heights-in-uncertain-times-may-2023.pdf> (accessed: 04.08.2024). [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 23.09.2024